



## Pengembangan Karir Dalam Era Ambiguitas

Helen Novita Sari<sup>1</sup>, Nur Rahmania<sup>2</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>3</sup>

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura

Email : [helennovita00@gmail.com](mailto:helennovita00@gmail.com) [nrahmania048@gmail.com](mailto:nrahmania048@gmail.com)

[isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)

**Abstract** Career development in an era of ambiguity is becoming increasingly important in the modern era of uncertainty and rapid environmental change. The ever-changing business, social, and technological environments pose new challenges for individuals seeking to develop their careers. This research aims to identify career development strategies in the face of an ambiguous work environment, as well as to explore the concepts and practices of career development that exist in this era of ambiguity. This research uses the literature method or literature study, which is by utilizing various literature sources to obtain data. A qualitative approach was chosen because the data produced is in the form of descriptions or words. The results showed that career development is very important in the era of ambiguity, and each individual needs to integrate flexibility, adaptability, and understanding of uncertainty in their career development strategy. With a deep understanding of ambiguity and the ability to adapt, individuals can maximize their career potential in this era of change. Organizations can also support employees by creating an environment that enables growth and development amidst rapid change.

**Keywords:** Ambiguity, Career Development

**Abstrak** Pengembangan karir dalam era ambiguitas menjadi semakin penting dalam era modern yang penuh ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang begitu cepat. Lingkungan bisnis, sosial, dan teknologi yang terus berubah memunculkan tantangan baru bagi individu yang mencari untuk mengembangkan karir mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengembangan karir dalam menghadapi lingkungan kerja yang ambigu, serta untuk mendalami konsep dan praktik pengembangan karir yang ada dalam era ambiguitas ini. Penelitian ini menggunakan metode kepustakaan atau studi literatur, yaitu dengan memanfaatkan berbagai sumber literatur untuk memperoleh data. Pendekatan kualitatif dipilih karena data yang dihasilkan berupa deskripsi atau kata-kata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir sangatlah penting dalam era ambiguitas, dan setiap individu perlu mengintegrasikan fleksibilitas, adaptabilitas, dan pemahaman terhadap ketidakpastian dalam strategi pengembangan karir mereka. Dengan pemahaman yang mendalam tentang ambiguitas dan kemampuan untuk beradaptasi, individu dapat memaksimalkan potensi karir mereka dalam era yang penuh perubahan ini. Organisasi juga dapat mendukung karyawan dengan menciptakan lingkungan yang memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan di tengah perubahan yang cepat.

**Kata Kunci :** Ambiguitas, Pengembangan Karir

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan karena sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Pada dasarnya sumber daya manusia sangat berkaitan dengan produktifitas suatu perusahaan yaitu kemampuan pegawai dalam bekerja atau dalam menghasilkan sesuatu, maka dari itu kinerja sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan dengan salah satunya melalui program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi saat ini maupun masa yang akan datang. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan agar kinerja

sumber daya manusia dapat meningkat sesuai dengan keterampilan yang sudah diperolehnya, sehingga kemungkinan sumber daya manusia dapat mengembangkan diri dan memungkinkan untuk meraih kesempatan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi (Maulyan, 2019). Karyawan merupakan sumber daya yang berperan aktif dan dominan dalam kegiatan perusahaan (Suwito & Yolanda, 2013). Sumber daya manusia yang di butuhkan oleh perusahaan adalah sumber daya manusia yang loyal serta mampu membantu perusahaan dalam keadaan apapun sehingga perusahaan akan memberikan penghargaan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja karyawan tidak dapat di pisahkan oleh pengembangan karir karyawan (akhmal, 2018).

Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir. Sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di Perusahaan (Syahputra, 2020). (Martoyo, 2010) menyatakan bahwa efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Dengan demikian jelaslah bahwa program pengembangan karir karyawan dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Umumnya manajemen mempunyai tanggung jawab dan tugas yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian (syahputra, 2020). Pengembangan karir di perusahaan dinyatakan baik berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, produktivitas kerja, kenaikan jabatan, peningkatan karir, pelatihan karyawan, jenjang karir dan perencanaan kerja (Bahri, 2017). Pengembangan karier yang tidak dikelola dengan baik akan menyebabkan komitmen kerja yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi yang tinggi pada karyawan. Hasil survei John Madigan, 2009, menemukan bahwa dari karyawan yang telah meninggalkan organisasi, sembilan puluh persen orang yang berhenti atas kemauannya sendiri mengungkapkan kurangnya pengembangan karier dan profesional dan dukungan yang diberikan para manajer mereka dalam hal ini (Ramli, 2018).

Di era VUCA (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas), terdapat banyak peluang untuk pengembangan karier individu tetapi juga lebih banyak tantangan dan tekanan. Seiring berkembangnya waktu, manusia mengalami perkembangan dimana perubahan terjadi secara signifikan dalam hal teknologi dan banyak hal tidak dapat diprediksi oleh manusia. Meskipun perkembangan teknologi yang pesat membuat hidup manusia lebih nyaman daripada sebelumnya, hidup di era informasi membawa turbulensi dan ketidakpastian (Abdillah, 2020). Perubahan-perubahan dan ketidakpastian ini, menyebabkan proses perencanaan karir menjadi tidak terarah dan akan berimbas kepada pola karir dimasa depan. Selain itu, menurut Modestino dalam (Ramdhan & Salim, 2020) kekurangan wawasan dan informasi terhadap dunia kerja akan menjadi suatu permasalahan dalam proses pencarian dan pengembangan karier seorang individu karena berkaitan dengan bagaimana ia dapat mengenali diri atau lingkungan di sekitarnya. Pengenalan terhadap hal apa saja yang dapat digunakan sebagai “kesempatan” dalam menghadapi dunia kerja akan berpengaruh dalam proses memilih karier yang diinginkannya. Dengan lingkungan organisasi yang dinamis dan perkembangan karier yang tidak terbatas, individu lebih mementingkan perasaan subyektif dalam pekerjaan dan manajemen karir, serta menilai kesuksesan karir berdasarkan kriteria, kebutuhan, nilai, tahapan karir dan aspirasi pribadinya (Colakoglu, 2011). Dalam lingkungan ambiguitas, penting untuk mengumpulkan data yang relevan, menganalisis risiko dengan cermat, dan merencanakan berbagai skenario untuk menghadapi ketidakpastian. Kolaborasi dan inovasi juga menjadi kunci dalam mengatasi tantangan dalam lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat ini. Dalam konteks karir individu, lingkungan ambiguitas membutuhkan pemikiran strategis dan kesiapan untuk terus belajar dan beradaptasi, sehingga individu dapat mengembangkan karir yang sukses di tengah ketidakpastian yang melingkupi dunia kerja saat ini.

## **STUDI LITERATUR**

Gomes, (2003) dalam Handoko, D. S et al (2018) Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dari sudut pandang pegawai atau karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan atau pegawainya. Bagi suatu organisasi, pengembangan karir memberikan jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di waktu yang akan datang.

Notoatmodjo, (2009) dalam Carnela Anggreani, A. (2016), Pengembangan diri dalam konteks karyawan di dalam sebuah organisasi atau institusi kerja adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai kehidupan bagi seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seseorang dikelompokkan menjadi 4 tahap yaitu: penajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran. Sujipto dalam Sutrisno, (2009) Pengembangan karir selalu berkaitan penyusunan jalur karir yang merupakan urutan posisi / jabatan yang memungkinkan diduduki oleh seseorang karyawan mulai dari tingkat terendah hingga tingkat teratas dalam struktur organisasi. Hasil penyusunan ini akan menentukan apakah yang perlu dikembangkan untuk tugas-tugas dan kepentingan organisasi di masa yang akan datang.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan tentang pengertian pengembangan karir adalah sebuah perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas pegawai senantiasa dapat terjaga dan mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu melakukan hal-hal yang terbaik demi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Lingkungan ambiguitas merupakan fenomena yang semakin mendominasi berbagai aspek kehidupan, terutama dalam konteks bisnis dan organisasi. Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, ketidakpastian menjadi tantangan utama yang dihadapi perusahaan dan individu. Ketidakpastian ini muncul dalam berbagai bentuk, termasuk perubahan pasar yang tiba-tiba, perubahan regulasi pemerintah, atau perubahan dalam perilaku konsumen. Lingkungan yang tidak pasti ini memaksa organisasi untuk menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan, serta mendorong individu untuk mengembangkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas yang lebih tinggi.

Dalam lingkungan ambiguitas, penting untuk mengumpulkan data yang relevan, menganalisis risiko dengan cermat, dan merencanakan berbagai skenario untuk menghadapi ketidakpastian. Kolaborasi dan inovasi juga menjadi kunci dalam mengatasi tantangan dalam lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat ini. Dalam konteks karir individu, lingkungan ambiguitas membutuhkan pemikiran strategis dan kesediaan untuk terus belajar dan beradaptasi, sehingga individu dapat mengembangkan karir yang sukses di tengah ketidakpastian yang melingkupi dunia kerja saat ini.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (library research) yaitu serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka. Penelitian ini

dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang terdapat dalam buku-buku literatur dan sumber bacaan lainnya yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini data-data sekunder ditemukan dan dikumpulkan dengan cara melakukan studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data yang didasarkan pada buku-buku literatur, sedangkan data primer didapat dari hasil jurnal dan penulisan-penulisan sebelumnya.

Menurut Sugiyono (2012) Penelitian kepustakaan merupakan kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono: 2012). Khatibah (2011) mengemukakan penelitian kepustakaan sebagai kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyimpulkan data dengan menggunakan metode/teknik tertentu guna mencari jawaban atas permasalahan yang dihadapi melalui penelitian kepustakaan. Sedangkan Danandjaja (2014) mengemukakan bahwa penelitian kepustakaan adalah cara penelitian bibliografi secara sistematis ilmiah, yang meliputi pengumpulan bahan-bahan bibliografi, yang berkaitan dengan sasaran penelitian, teknik pengumpulan dengan metode kepustakaan, dan mengorganisasikan serta menyajikan data-data.

Jadi penelitian kepustakaan adalah kegiatan penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai macam material yang ada di perpustakaan seperti buku referensi, hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, artikel, catatan, serta berbagai jurnal yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Kegiatan dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan.

## **PEMBAHASAN**

### **Definisi Pengembangan Karir**

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat

dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi

Menurut Handoko (2014) dalam Putri (2019), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Hasibuan (2016) dalam Yapary (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Sementara itu menurut Sumitro (2001:272) dalam Sulu (2022), pengembangan karir atau *career development* adalah kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Menurut Veithzal Rivai (2009:274) dalam Maulyan (2019), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai posisi, kedudukan, dan jabatan yang diinginkan. Dan menurut Marwansyah (2012:208) dalam Marpaung (2018) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

### **Tujuan Pengembangan Karir**

Handoko (2001:134) mengemukakan sebagai berikut. Tujuan pengembangan karir pegawai adalah:

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil.

Menurut Mangkunegara (2013) dalam Akhmal (2018) tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
5. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

### **Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Dalam perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dalam merencanakan karirnya dan oleh organisasi dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya adalah tahapan-tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur-jalur karir. Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan organisasi sehingga perencanaan karir individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (2007) dalam Rudi Isnandar (2014) kesuksesan proses pengembangan karir dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini :

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

a. Personalita pegawai

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

b. Faktor eksternal

Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

c. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus politicking seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

d. Sistem penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

e. Jumlah pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

f. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

g. Kultur organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

h. Tipe manajemen

Terdapat berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.

### **Tahapan pengembangan karir**

Pengembangan diri seseorang dalam konteks karyawan di suatu organisasi seringkali dianggap sebagai pengembangan karir. Karir mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh seorang individu selama periode pekerjaannya yang memberikan struktur, ketertiban, dan nilai dalam hidupnya sebagai karyawan. Secara umum, perjalanan karir seseorang dapat dibagi menjadi empat tahap: eksplorasi, konsolidasi, pemberian kontribusi, dan penurunan.



Perkembangan karir ini biasanya berjalan seiring dengan penambahan usia seseorang. Menurut Soekidjo Notoadmojo (2019: 170) dalam Carnela (2016) ada beberapa tahapan pengembangan karir, yaitu sebagai berikut

- a) Pada usia 15-24 tahun, yang sering kali merupakan periode ketika seseorang masih berada di bangku pendidikan (sebagai siswa atau mahasiswa), individu mulai memikirkan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan potensi mereka. Beberapa dalam kelompok usia ini bahkan mungkin telah memasuki dunia kerja atau memiliki pengalaman kerja. Meskipun sebagian sudah bekerja, mereka mungkin tetap mencari peluang untuk mencoba pekerjaan yang berbeda. Pada tahap ini, mereka sedang menjelajahi berbagai pilihan karir.
- b) Pada usia 25-44 tahun, secara umum seseorang telah mengkonsolidasikan dirinya dalam pekerjaan yang telah dipilih. Mereka tidak lagi tertarik untuk sering pindah pekerjaan, kecuali jika terjadi situasi tertentu seperti pemutusan hubungan kerja (PHK). Faktor-faktor seperti usia dan pertimbangan ekonomi untuk keluarga biasanya menjadi pertimbangan utama.
- c) Pada usia 45-60 tahun, individu cenderung memelihara karir atau pekerjaan yang telah mereka tekuni dengan tekun. Pada tahap ini, mereka fokus pada pengembangan kualitas pekerjaan dan tanggung jawab yang mereka emban di organisasi atau institusi tempat mereka bekerja. Umumnya, mereka tidak lagi mempertimbangkan untuk pindah pekerjaan dan lebih fokus pada karir serta tanggung jawab mereka, yang juga berkontribusi pada keberlanjutan keluarga mereka.
- d) Pada usia di atas 60 tahun (di Indonesia: di atas 55 tahun), seseorang telah melewati puncak karirnya dan memasuki tahap penurunan. Biasanya, individu menantikan masa pensiun dan mungkin telah menghentikan upaya pengembangan karir mereka.

### **Pengembangan Karir secara individual**

Pengembangan karir secara individual adalah proses dimana seorang individu aktif mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan pemahaman mereka tentang karir mereka sendiri. Pengembangan karir secara individual mengharuskan setiap anggota organisasi untuk bersedia meningkatkan kemampuan mereka dengan tujuan memajukan karir mereka. T. Hani Handoko dalam karyanya sebelumnya telah mengidentifikasi enam kegiatan pengembangan karir yang perlu dijalankan oleh masing-masing individu:

- a) Prestasi kerja

Kegiatan yang paling mendasar dalam mendorong kemajuan karir adalah pencapaian kerja yang unggul. Ini menjadi fondasi bagi semua upaya pengembangan karir lainnya karena kualitas kerja yang baik menciptakan dasar yang kuat.

b) Eksposur

Perkembangan karir juga bergantung pada tingkat eksposur seseorang, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang berperan dalam keputusan terkait promosi, perpindahan, dan peluang karir lainnya.

c) Pengalaman di Tempat Lain

Meminta peluang untuk berpindah dapat menjadi cara untuk mencapai tujuan karir jika ada kesempatan yang lebih baik di tempat lain.

d) Loyalitas pada Organisasi

Loyalitas pada organisasi tempat seseorang bekerja juga memengaruhi perkembangan karir mereka. Bagaimana individu menunjukkan komitmen terhadap organisasi mereka dapat mempengaruhi bagaimana mereka dianggap oleh manajemen.

e) Mentor dan pendukung

Mentor dan sponsor, yang seringkali adalah atasan, dapat memainkan peran penting dalam membimbing dan mendukung perkembangan karir seseorang.

f) Peluang Pertumbuhan

Ketersediaan peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam peran dan tanggung jawab merupakan faktor penting baik untuk pengembangan sumber daya manusia internal di departemen personalia maupun pencapaian rencana karir karyawan.

Dalam rangka mencapai kemajuan karir, individu harus aktif dalam menjalankan kegiatan-kegiatan ini, yang mencakup memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, membangun hubungan yang kuat, mengidentifikasi peluang di tempat kerja atau di luar organisasi, menunjukkan kesetiaan, mencari mentor atau pendukung, dan mengambil keuntungan dari peluang pertumbuhan yang ada.

### **Indikator Pengembangan Karir**

Kasmir (2015) mengindikasikan bahwa keberhasilan dalam karir dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berperan penting dalam perjalanan karir seseorang. Berikut adalah faktor-faktor yang dikemukakan:

a) Kinerja

Kinerja yang baik dalam pekerjaan adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan karir. Kinerja yang konsisten dan unggul dapat membuka peluang untuk promosi dan pengakuan di tempat kerja.

b) Motivasi Kerja

Tingkat motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik dan mencapai tujuan karirnya berperan penting. Motivasi yang tinggi dapat membantu individu untuk tetap fokus dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan karir.

c) Komitmen

Tingkat komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat seseorang bekerja dapat memengaruhi kemajuan karir. Individu yang loyal dan berkomitmen cenderung lebih mendapatkan dukungan dan kesempatan karir.

d) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, serta menciptakan lingkungan yang positif untuk pengembangan karir.

e) Kedisiplinan

Kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya adalah faktor yang penting. Kedisiplinan membantu seseorang untuk menjaga tingkat kinerja yang konsisten dan menghormati tenggat waktu.

f) Kompensasi

Faktor kompensasi, termasuk gaji dan manfaat lainnya, memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan sejalan dengan kontribusi seseorang dapat menjadi dorongan dalam pengembangan karir.

g) Loyalitas

Tingkat loyalitas seseorang terhadap organisasi dan atasan dapat memengaruhi kesempatan untuk promosi dan pengakuan. Loyalitas juga dapat menciptakan hubungan yang kuat dalam konteks karir.

h) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang terus-menerus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan seseorang yang relevan dengan pekerjaan mereka. Ini dapat membuka pintu untuk peran yang lebih tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar.

i) Kepemimpinan

Kemampuan berinteraksi dan bekerja dengan pemimpin atau atasan juga dapat memengaruhi perkembangan karir. Pemimpin yang baik dapat memberikan bimbingan dan peluang bagi bawahannya.

j) Upaya Kerja dan Semangat Kerja

Upaya kerja yang tinggi dan semangat kerja yang kuat adalah faktor kunci dalam mencapai keberhasilan karir. Semangat kerja yang tinggi mendorong individu untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, faktor-faktor ini saling terkait dan berkontribusi pada keberhasilan karir seseorang. Memahami peran masing-masing faktor ini dapat membantu individu merencanakan dan mengelola pengembangan karir mereka dengan lebih efektif.

### **Definisi Lingkungan Ambiguitas (ketidakpastian lingkungan)**

Lingkungan ambiguitas mengacu pada situasi atau konteks di mana informasi, aturan, atau parameter yang diperlukan untuk pengambilan keputusan atau tindakan tidak jelas atau tidak pasti. Ini adalah jenis lingkungan di mana pemahaman dan pengelolaan risiko menjadi lebih rumit karena ketidakpastian yang tinggi. Lingkungan ambiguitas dapat terjadi di berbagai konteks, termasuk dalam bisnis, politik, ilmu pengetahuan, dan kehidupan sehari-hari.

Ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi dimana seseorang bertujuan untuk memprediksi situasi di sekitarnya yang mengakibatkan dirinya melakukan suatu tindakan untuk menghadapi ketidakpastian tersebut. Ketidakpastian memiliki tiga tipe yang dapat dibedakan yaitu tipe effect uncertainty yang berarti ketidakmampuan memprediksi pengaruh lingkungan di masa yang akan datang terhadap organisasi, lalu ada tipe response uncertainty yang diartikan dengan ketidakmampuan memprediksi konsekuensi dari pilihan-pilihan keputusan untuk merespon lingkungan, dan tipe stated uncertainty yang diartikan dengan suatu hal selalu dihubungkan dengan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsi Cookson & Stirk (2019).

### **Ciri Lingkungan Ambiguitas**

a) Ketidakpastian Informasi

Informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan atau tindakan tidak tersedia atau tidak lengkap. Hal ini dapat membuat sulit untuk memprediksi hasil atau konsekuensi dari keputusan.

b) Kesenjangan Pengetahuan

Terdapat kesenjangan pengetahuan antara apa yang diketahui dan apa yang perlu diketahui untuk mengatasi situasi tertentu.

c) Beragam Interpretasi

Orang-orang yang terlibat dalam lingkungan ambiguitas mungkin memiliki interpretasi yang berbeda terhadap situasi atau data yang sama.

d) Perubahan yang Cepat

Lingkungan ambiguitas sering kali berkaitan dengan perubahan yang cepat, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau tren pasar, yang sulit untuk diprediksi atau diikuti.

e) Kompleksitas

Lingkungan ini sering kali sangat kompleks, dengan banyak faktor yang saling terkait dan memengaruhi satu sama lain.

f) Tidak Terstruktur

Situasi dalam lingkungan ambiguitas sering kali tidak terstruktur atau tidak memiliki pedoman yang jelas untuk diikuti.

### **Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Ambiguitas dalam Suatu Lingkungan**

Lingkungan ambiguitas dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan beragam. Berikut adalah beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi tingkat ambiguitas dalam suatu lingkungan:

1. Perubahan Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menciptakan lingkungan yang lebih kompleks dan berubah dengan cepat. Inovasi teknologi seringkali menghasilkan tantangan baru dan situasi yang tidak jelas.

2. Ketidakpastian Ekonomi

Fluktuasi ekonomi, resesi, atau perubahan dalam pasar global dapat menciptakan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis dan keuangan.

3. Perubahan Kebijakan Pemerintah

Perubahan dalam peraturan, undang-undang, atau kebijakan pemerintah bisa merubah kondisi bisnis atau lingkungan sosial, menciptakan ambiguitas.

4. Persaingan Pasar

Tingkat persaingan yang tinggi dalam suatu industri atau pasar dapat menciptakan ambiguitas karena perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat.

5. Ketidakpastian Lingkungan Alam

Perubahan iklim, bencana alam, atau perubahan lingkungan fisik dapat menciptakan ketidakpastian dalam banyak sektor, termasuk pertanian, energi, dan lingkungan.

6. Kemunculan Risiko Baru

Risiko-risiko baru yang muncul, seperti risiko keamanan cyber atau risiko kesehatan masyarakat (seperti pandemi), dapat menciptakan ambiguitas karena organisasi harus merespons situasi yang tidak pernah terjadi sebelumnya.

7. Perubahan Demografi dan Sosial

Perubahan dalam demografi atau nilai-nilai sosial dalam masyarakat dapat menciptakan ketidakpastian dalam cara bisnis berinteraksi dengan pelanggan dan masyarakat.

8. Ketidakpastian Pasar dan Permintaan

Perubahan dalam perilaku konsumen atau permintaan pasar yang tidak dapat diprediksi dengan baik dapat menciptakan ambiguitas dalam perencanaan bisnis.

9. Kompleksitas Internasional

Dalam konteks globalisasi, perubahan politik atau ekonomi di negara-negara lain dapat memiliki dampak signifikan pada bisnis dan organisasi di seluruh dunia.

**Langkah untuk Mengatasi Lingkungan Ambiguitas**

Bagi organisasi dan individu, menghadapi lingkungan ambiguitas bisa menjadi tantangan. Namun, ada beberapa langkah yang dapat diambil untuk mengatasi lingkungan ambiguitas:

1. Beradaptasi:

Berusaha untuk tetap fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian.

2. Pengumpulan Data

Mengumpulkan sebanyak mungkin informasi dan data yang relevan untuk mengurangi ketidakpastian.

3. Analisis Risiko

Melakukan analisis risiko yang cermat untuk memahami potensi dampak dari berbagai skenario.

4. Berkolaborasi

Bekerja sama dengan rekan-rekan dan ahli dalam lingkungan ambiguitas untuk mendapatkan perspektif yang berbeda dan mendapatkan masukan.

5. Inovasi

Mendorong inovasi dan kreativitas dalam pengembangan solusi untuk tantangan yang kompleks.

6. Perencanaan Skenario

Merencanakan beberapa skenario berdasarkan ketidakpastian yang mungkin terjadi dan mempersiapkan rencana tindakan untuk setiap skenario.

7. Pembelajaran Terus-Menerus

Terus belajar dari pengalaman dan melakukan penyesuaian berdasarkan hasil dari tindakan yang diambil.

## HASIL ANALISIS DAN DISKUSI

1. Bagaimana cara menghadapi dan mengatasi situasi ambiguitas dalam sebuah pekerjaan, dan bagaimana hal tersebut berkontribusi pada pengembangan karir seseorang?

Menghadapi dan mengatasi situasi yang tidak jelas dalam pekerjaan adalah faktor penting dalam perkembangan karier yang sukses. Berbagai strategi dapat digunakan untuk menghadapi ambiguitas, seperti meningkatkan pemahaman melalui riset dan konsultasi dengan rekan kerja berpengalaman. Penting juga untuk keluar dari zona nyaman dan mengambil risiko dalam mengatasi situasi ambigu. Komunikasi yang efektif dengan rekan kerja dan atasan juga membantu mengurangi ambiguitas. Selain itu, pengembangan kemampuan pengambilan keputusan yang kuat adalah kunci dalam menghadapi situasi ambiguitas. Keberhasilan dalam mengatasi ambiguitas dapat mencerminkan kepemimpinan yang adaptif, yang sangat dihargai dalam pengembangan karier. Manfaatkan peluang yang muncul dari situasi ambigu, dan jangan takut untuk belajar dari kegagalan. Kemampuan ini akan membantu Anda berkembang dan meraih kesuksesan dalam karier Anda di berbagai konteks pekerjaan.

2. Apa langkah-langkah konkret yang harus dilakukan untuk terus mengembangkan diri dalam situasi-situasi yang tidak jelas atau berubah-ubah di lingkungan kerja?

Untuk terus mengembangkan diri dalam situasi-situasi yang tidak jelas atau berubah-ubah di lingkungan kerja, Anda dapat mengambil langkah-langkah konkret berikut:

- Penelitian dan pembelajaran terus menerus  
Tetapkan komitmen untuk selalu belajar dan memahami perubahan yang terjadi. Ikuti perkembangan terbaru dalam industri Anda dan pelajari tren yang sedang berlangsung.
- Jaringan dan kolaborasi  
Bangun jaringan profesional yang kuat. Diskusikan tantangan dan peluang dengan rekan kerja, atasan, atau mentor untuk mendapatkan perspektif yang berbeda.
- Tingkatkan kemampuan kognitif  
Latih kemampuan pemecahan masalah, analisis data, dan berpikir kritis. Ini akan membantu Anda mengatasi situasi yang kompleks dan ambigu.
- Adaptasi terhadap perubahan  
Kembangkan mentalitas yang terbuka terhadap perubahan. Lihat perubahan sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang, bukan sebagai ancaman.
- Kelola stres  
Pelajari cara mengelola stres dan tekanan yang mungkin timbul dalam situasi yang tidak jelas. Meditasi, olahraga, atau teknik relaksasi lainnya dapat membantu.

- **Rencanakan dengan fleksibilitas**  
Buat rencana kerja yang fleksibel. Ini berarti memiliki tujuan yang jelas tetapi siap untuk menyesuaikan langkah-langkah Anda sesuai dengan perkembangan situasi.
- **Peningkatan keterampilan komunikasi**  
Kemampuan berkomunikasi yang baik sangat penting. Latih keterampilan komunikasi interpersonal, dan pastikan Anda dapat menjelaskan pemikiran dan ide-ide Anda dengan jelas.
- **Ambil inisiatif**  
Jangan menunggu instruksi. Ambil inisiatif dalam mengatasi masalah atau mengidentifikasi peluang yang mungkin muncul dalam situasi yang berubah-ubah.
- **Evaluasi dan pelajari dari pengalaman**  
Setelah menghadapi situasi yang tidak pasti, lakukan evaluasi menyeluruh. Apa yang berhasil? Apa yang tidak berhasil? Pelajari dari pengalaman Anda untuk tumbuh lebih baik di masa depan.
- **Pertimbangkan pelatihan dan pengembangan**  
Pertimbangkan untuk mengikuti pelatihan atau kursus yang relevan untuk meningkatkan keterampilan Anda dalam menghadapi perubahan dan ambiguitas.
- **Terus bertanya:**  
Jangan ragu untuk bertanya. Jika Anda tidak yakin tentang sesuatu, tanyakan kepada rekan kerja atau atasan Anda. Pertanyaan dapat membantu mengklarifikasi situasi.
- **Tetap termotivasi**  
Tetapkan tujuan karier yang memotivasi Anda dan gunakan itu sebagai pendorong untuk terus berkembang meskipun dalam situasi yang tidak pasti.

Melakukan langkah-langkah ini akan membantu Anda tetap relevan dan berkembang dalam lingkungan kerja yang berubah-ubah dan penuh ketidakpastian. Yang terpenting, selalu terbuka terhadap perubahan dan siap untuk beradaptasi saat situasi mengharuskannya.

### 3. Bagaimana cara mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam pengembangan karir dalam situasi yang penuh ketidakpastian atau ketidakjelasan?

Mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dalam pengembangan karir saat menghadapi ketidakpastian atau ketidakjelasan memerlukan pendekatan yang proaktif dan fleksibel. Hal pertama yang bisa dilakukan adalah analisis diri sendiri, yaitu dengan mempertimbangkan segala kekuatan, kelemahan, minat, dan nilai-nilai pribadi secara cermat. Yang kedua adalah dengan memantau perubahan yang ada di lingkungan kerja, memantau



perubahan lingkungan kerja dengan seksama memungkinkan individu untuk tetap relevan dalam mengidentifikasi peluang dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menghadapi segala perubahan dan ketidakpastian. Selanjutnya adalah dengan membangun interaksi dengan rekan kerja atau mentor, diskusikan dengan rekan kerja dan mentor tentang perubahan dan peluang yang mereka lihat. Mereka dapat memberikan wawasan berharga tentang jalur karir yang mungkin sesuai dengan situasi saat ini. Kemudian terlibatlah dalam pendidikan yang berkelanjutan, yaitu dengan belajar secara terus-menerus, mengambil kursus, ikuti pelatihan, atau peroleh sertifikasi baru untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dalam situasi saat ini. Selain itu kita juga harus memiliki kepekaan atau kesadaran akan sebuah peluang, terkadang peluang datang dalam bentuk yang tidak terduga, kembangkan kesadaran diri yang memungkinkan kita untuk mengenali peluang yang muncul. Disisi lain kita juga harus mempertimbangkan segala resiko dan manfaat dari peluang tersebut secara hati-hati, dengan begitu diperlukan adanya keberanian untuk bertindak dengan cepat tanpa mengesampingkan segala resiko yang mungkin muncul.

4. Apa saja keterampilan dan kompetensi yang harus dimiliki untuk mendorong pengembangan karir dalam menghadapi era ambiguitas ini?

Mendorong pengembangan karir dalam menghadapi era ambiguitas memerlukan sejumlah keterampilan dan kompetensi yang relevan. Di bawah ini, saya akan mencantumkan beberapa keterampilan utama dan kompetensi yang dapat membantu individu sukses dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian:

- **Keterampilan Adaptasi**  
Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan ketidakpastian, serta menjadi fleksibel dalam pendekatan dan pemikiran.
- **Pemecahan Masalah Kreatif**  
Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi kreatif, dan mencari alternatif saat menghadapi hambatan atau tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya.
- **Kemampuan Belajar Berkelanjutan**  
Kemauan dan kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru, termasuk pembelajaran mandiri dan pembelajaran sepanjang hayat.
- **Keterampilan Komunikasi**  
Kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif, baik secara lisan maupun tertulis, dengan beragam pemangku kepentingan.
- **Kemampuan Analisis Data**

Pemahaman tentang analisis data dan statistik dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada bukti-bukti.

- **Kemampuan Teknologi**  
Pengetahuan dan keterampilan dalam menggunakan teknologi dan perangkat lunak terbaru yang relevan dengan pekerjaan Anda.
  - **Kemampuan Berpikir Strategis**  
Kemampuan untuk melihat gambaran besar, merumuskan tujuan jangka panjang, dan merencanakan strategi untuk mencapainya.
  - **Kemampuan Manajemen Waktu**  
Kemampuan untuk mengelola waktu dengan efisien, mengatur prioritas, dan menghindari prokrastinasi.
  - **Keterampilan Pengambilan Keputusan**  
Kemampuan untuk mengambil keputusan yang baik dalam situasi yang penuh ketidakpastian, termasuk pemahaman tentang risiko dan manfaat.
  - **Kemampuan Berkolaborasi**  
Kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, berbagi pengetahuan, dan membangun hubungan kerja yang kuat.
  - **Kemampuan Memahami Konsumen dan Pasar**  
Untuk orang dalam bidang pemasaran atau bisnis, memahami tren pasar dan kebutuhan konsumen sangat penting.
  - **Kemampuan Mengelola Stres**  
Mengatasi tekanan dan stres yang mungkin timbul dalam situasi yang penuh ketidakpastian.
  - **Etika Profesional**  
Memiliki etika kerja yang kuat dan komitmen untuk melakukan bisnis dengan integritas.  
Penting untuk diingat bahwa setiap pekerjaan atau industri mungkin memerlukan keterampilan khusus yang sesuai dengan konteksnya. Oleh karena itu, selain keterampilan di atas, individu juga harus mempertimbangkan kebutuhan keterampilan yang spesifik untuk bidang pekerjaan mereka. Kemampuan untuk terus memperbarui dan mengadaptasi keterampilan menjadi kunci sukses dalam menghadapi era ambiguitas ini.
5. Apakah ada risiko yang terkait dengan pengembangan karir di era ambiguitas dan bagaimana cara mengatasi hal tersebut?

Ya, ada beberapa risiko yang terkait dengan pengembangan karir di era ambiguitas. Dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang cepat, individu dapat menghadapi risiko-risiko berikut:

- Ketidakpastian pekerjaan, di era ambiguitas, pekerjaan mungkin tidak lagi bersifat permanen. Risiko kehilangan pekerjaan atau kontrak yang tidak stabil dapat meningkat. Cara mengatasi hal tersebut adalah dengan membangun keamanan finansial dengan memiliki cadangan dana darurat dan terus meningkatkan keterampilan yang membuat kita lebih fleksibel di pasar kerja.
- Obligasi kerja yang kuat, jika seseorang terlalu terikat dengan satu pekerjaan atau organisasi, seseorang dapat menghadapi risiko ketika perubahan tidak terduga terjadi. Cara mengatasinya adalah dengan mempertimbangkan untuk mengembangkan portofolio kerja yang beragam atau menjalani pekerjaan sampingan (side job) sebagai jaringan pengaman.
- Tidak sesuai dengan perubahan, beberapa orang mungkin kesulitan beradaptasi dengan perubahan atau ketidakpastian, yang dapat menghambat perkembangan karir, dan cara mengatasi hal tersebut adalah dengan membangun keterampilan adaptasi, berpartisipasi dalam pelatihan, dan memiliki dukungan sosial yang kuat dapat membantu mengatasi masalah ini.
- Overwhelm dan stres, era ambiguitas dapat menciptakan situasi yang penuh tekanan, yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan. Cara mengatasinya adalah menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, berlatih manajemen stres, dan mencari dukungan mental dan emosional jika diperlukan.
- Perubahan etika dan nilai, nilai-nilai dan etika organisasi atau industri dapat berubah, yang mungkin tidak sesuai dengan nilai pribadi kita. Cara mengatasinya adalah dengan evaluasi apakah nilai-nilai organisasi masih sesuai dengan nilai-nilai pribadi, dan jika tidak, pertimbangkan untuk mencari pekerjaan atau lingkungan yang lebih cocok.
- Kehilangan fokus pada tujuan karir, ketidakpastian dapat membuat individu kehilangan fokus pada tujuan karir jangka panjang mereka. Cara mengatasi hal tersebut adalah dengan menetapkan tujuan yang jelas dan fleksibel, dan lakukan evaluasi berkala untuk memastikan kita tetap pada jalur yang benar.
- Overlearning atau Underlearning, respon terhadap ketidakpastian dapat menyebabkan overlearning (belajar berlebihan) di area yang mungkin tidak relevan atau underlearning (belajar kurang) di area yang penting. Cara mengatasinya adalah dengan menetapkan

prioritas pembelajaran dan pengembangan untuk memastikan fokus pada keterampilan yang paling penting.

Penting untuk diingat bahwa risiko dalam pengembangan karir tidak selalu dapat dihindari sepenuhnya, tetapi dapat dikelola dengan bijak. Ini melibatkan perencanaan yang baik, keterampilan adaptasi, dan kemampuan untuk terus memperbarui diri. Juga, memiliki jaringan sosial dan sumber daya yang kuat dapat membantu Anda mengatasi risiko-risiko tersebut dengan lebih baik.

## **KESIMPULAN**

Pengembangan karir menjadi aspek penting dalam kehidupan profesional seseorang, bahkan dalam era yang penuh ketidakpastian dan ambiguitas. Meskipun lingkungan kerja menjadi lebih kompleks, individu masih perlu merencanakan dan mengelola perkembangan karir mereka. Bentuk-bentuk pengembangan karir seperti pendidikan, pelatihan, promosi, dan mutasi tetap relevan dalam membantu individu mencapai tujuan karir mereka. Namun, dalam era ambiguitas, fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi kunci dalam memilih dan mengimplementasikan strategi pengembangan karir.

Tujuan pengembangan karir tetap relevan untuk memotivasi karyawan, mendorong pertumbuhan profesional, dan mencapai kualifikasi yang lebih tinggi. Dalam lingkungan ambiguitas, tujuan karir juga dapat membantu individu menghadapi ketidakpastian dengan lebih percaya diri. Manfaat pengembangan karir, seperti peningkatan prestasi, motivasi, dan ketersediaan tenaga ahli, masih berlaku dalam era ambiguitas. Organisasi yang mendukung pengembangan karir karyawan dapat mempertahankan talenta berkualitas dan mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh perubahan yang cepat.

Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir, seperti kinerja, komitmen, dan pendidikan, tetap berperan penting dalam perjalanan karir individu. Namun, dalam menghadapi ketidakpastian, individu harus lebih terbuka terhadap perubahan dan mempertimbangkan berbagai skenario. Era ambiguitas menekankan pentingnya pemahaman dan penanganan lingkungan yang tidak pasti. Pengumpulan data, analisis risiko, kolaborasi, inovasi, dan perencanaan skenario menjadi langkah-langkah yang relevan dalam mengatasi ketidakpastian dalam pengembangan karir.

Dalam mengembangkan karir di era ambiguitas, individu harus menjaga kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan fleksibilitas dalam merespons perubahan. Kesediaan untuk berinovasi dan mencari peluang dalam tantangan yang tidak pasti akan menjadi aset berharga. Kesimpulannya, pengembangan karir tetap penting dalam era ambiguitas, dan

individu perlu mengintegrasikan fleksibilitas, adaptabilitas, dan pemahaman terhadap ketidakpastian dalam strategi pengembangan karir mereka. Organisasi juga dapat mendukung karyawan dengan menciptakan lingkungan yang memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan di tengah perubahan yang cepat.

## REFERENSI

- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20-24.
- Al-Furqon, R., Aisyah, S., & Anshori, M. I. (2023). Conscientiousness And Creativity: Unraveling The Dynamic Relationship. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 62-85.
- Badaruddin, B. (2009). Analisis Pengembangan Karir Karyawan Pada Pt. Xyz Kota Makassar. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 6(1).
- Carnela Anggreani, A. (2016). Analisis Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Kspps Fastabiq Khoiroummah) (Doctoral dissertation, STAIN Kudus).
- Cookson, M. D., & Stirk, P. M. R. (2019). Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen dengan Konerja Manajerial. 10–25.
- Danandjaja, J. (2014). Metode Penelitian Kepustakaan. Antropologi Indonesia.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31-45.
- Hasibuan, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical Leadership: Literature Study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655-680.
- Kasmir. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Rajatrankindo
- Katidjan, P., Pawirosumarto, S. & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 429-446. [https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix).
- Khatibah, K. (2011). Penelitian kepustakaan. *Iqra': Jurnal Perpustakaan dan Informasi*, 5(01), 36-39.
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 213-223.
- Marpaung, I., & Winarto, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Penilaian Prestasi Kerja (Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Sumatera Utara). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(1), 79-86.
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40-50.

- Priskila, R. & Ie, M. (2021). Pengaruh perkembangan karier dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 453-462.
- Putri, N. R., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 7(1), 48-55.
- Rubi Isnandar, A. (2014). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Rulianti, E. & Nurlilah, M. (2021). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yang di mediasi motivasi kerja pada PT Tenma Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 4(1), 2599-3410. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.317>.
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian kepustakaan (library research) dalam penelitian pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41-53.
- Sulu, A. H. C., Mangantar, M., & Taroreh, R. (2022). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, serta Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 560-568.
- Yapary, F. V. (2013). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen SDM Terhadap Pengambilan Keputusan Pengembangan Karir Pada Pt. Bank Tabungan Pensiun Nasional, Tbk, Cabang Manado. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, 9(3).
- Zacharias, T., Sos, S., Wenno, I. H., & Samson Laurens, M. T. (2019). *Metode Penelitian Sosial Teori dan Aplikasi*. uwais inspirasi indonesia.